

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PERSEPSI PENGAWAS PAI

(Analisis Persepsi Peserta Diklat Pengawas PAI terhadap
Kepemimpinan Kepala Sekolah)

Oleh : Hindun
Widyaiswara Ahli Utama
Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan

ABSTRAK

Permasalahan makalah ini, masih dirasakan sikap kepala sekolah kurang peka dan kurang peduli jika pengawas PAI datang melakukan kunjungan ke sekolah untuk supervisi akademik terhadap guru PAI, baik terhadap perangkat pembelajaran maupun proses pembelajaran PAI di kelas. Selain itu masih ada kepala sekolah yang belum mendukung program kegiatan guru PAI atau memberikan fasilitas media pembelajaran yang dibutuhkan guru PAI. Hal itu mendorong penulis mengkaji atau menganalisis, "Persepsi Pengawas PAI terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah". Adapun tujuan penulisan makalah ini untuk mendeskripsikan Persepsi Peserta Diklat Pengawas PAI terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah. Metodologi penelitian makalah ini adalah deskriptif kualitatif dengan didukung angket dan wawancara terhadap 20 % dari populasi responden pada saat diselenggarakan kegiatan Diklat Pengawas PAI oleh Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan pada tanggal 5-15 Juli 2017. Responden penelitian ini adalah peserta diklat pengawas PAI pada sekolah berjumlah 30 orang. Hasil analisis persepsi pengawas PAI terhadap sikap kepemimpinan kepala sekolah di wilayah binaannya diperoleh nilai rata-rata 78,166, predikat Baik. Seperti telah diutarakan diatas, nilai tersebut didukung hasil angket dan wawancara terhadap peserta Diklat Pengawas PAI. Dengan demikian, simpulan persepsi pengawas PAI terhadap sikap kepemimpinan kepala sekolah kategori baik.

Kata Kunci: Persepsi, Pengawas PAI, Kepemimpinan.

ABSTRACT

The problem of this paper is still felt by the principal's attitude is less sensitive and less caring if the supervisor of PAI came to visit the school for academic supervision of PAI teachers, both on learning tools and learning process of PAI in class. In addition, there are still principals who have not supported PAI teacher activity program or provide learning media facilities required by PAI teachers. It encourages the authors to examine or analyze, "Perceptions of PAI Supervisors of Principal Leadership". The purpose of writing this paper to describe Perceptions of Participants of Supervisory Training of PAI on Principal Leadership. The research methodology of this paper is

descriptive qualitative with the support of questionnaire and interview to 20% of the population of respondents at the time held PAI Supervisory Training activities by Education and Training Technical Education Center on 5-15 July 2017. The respondents of this study are PAI supervisory training participants in schools amounting to 30 people. The result of perception analysis of supervisor of PAI toward leadership attitude of headmaster in its area was obtained average value 78,166, good predicate. As mentioned above, the value is supported by questioner results and interviews to PAI Supervisory Training participants. Thus, the perception of perceptions perceptions of PAI on the attitude of good principal school leadership.

Keywords: *Perception, Supervisor of PAI, Leadership.*

PENDAHULUAN

Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Sekolah adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas dan wewenang untuk membina tenaga pendidik atau guru pendidikan agama Islam (PAI) pada sekolah; baik pada sekolah dasar, sekolah menengah pertama (SMP), dan sekolah menengah atas (SMA) atau sekolah menengah kejuruan (SMK). Pada dasarnya pengawas PAI membina guru PAI yang memberikan nilai-nilai karakter dan *akhlakul karimah* terhadap anak didiknya. Karena tugas guru PAI tidak bisa dianggap enteng, karena memegang amanah dunia dan akhirat. Mengapa? Guru PAI menunaikan tugas mengajar di depan kelas sebanyak 24 jam pelajaran seminggu merupakan tugas dinas yang harus dipenuhinya, yang juga amanah duniawi. Guru memberikan pelajaran ibadah dan baca tulis Alquran yang nantinya akan diamalkan oleh anak didik menjadi amanah akhirat.

Tak lepas hal diatas, Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Bab II Pasal 2, (2) Pengawas PAI

pada Sekolah meliputi Pengawas PAI pada TK, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan/atau SMK. Sedangkan pada Pasal 4, (2) Pengawas PAI pada Sekolah mempunyai fungsi melakukan: a. penyusunan program pengawasan PAI; b. pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru PAI; c. pemantauan penerapan standar nasional PAI; d. penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan; dan e. pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.

Jadi, tugas pengawas PAI melakukan pembinaan, pembimbingan dan pengembangan profesi guru PAI serta pemantauan penerapan standar nasional pendidikan agama Islam. Dengan demikian dalam melaksanakan tugasnya, pengawas PAI pun bermitra dengan guru dan kepala sekolah. Sebagai atasan, kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru dan tenaga administrasi pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Selaku pimpinan pendidikan kepala sekolah punya gaya kepemimpinan yang berbeda untuk mencapai tujuan dan peningkatan mutu pendidikan. Upaya kepala sekolah

mengimplementasikan peningkatan mutu pendidikan di lembaganya merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki, disamping perannya sebagai manajer sekolah. Dalam mengelola sumberdaya guru, termasuk guru PAI kepala sekolah hendaknya responsif, akuntabel dan profesional terhadap kebutuhan warga sekolah.

Kepakaan dan kepedulian kepala sekolah dibutuhkan guru PAI. Karena masih ada keluhan guru PAI terhadap kepala sekolahnya yang kurang peduli terhadap aktivitas pengajaran di sekolah. Misalnya kurang memberikan fasilitas atau sarana media pembelajaran PAI, program-program peningkatan imtaq dari guru PAI atau penambahan jam mengajar baca tulis al-Quran bagi peserta didik yang belum bisa membaca dan menulis al-Quran kurang mendapat respon positif dari kepala sekolah.

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan masalah penelitian, yaitu "Bagaimana Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Persepsi Pengawas PAI". Dan bertujuan untuk mendeskripsikan persepsi peserta diklat pengawas PAI terhadap kepemimpinan Kepala sekolah.

Kajian ini didukung oleh beberapa teori yaitu persepsi dan kepemimpinan. Secara etimologis, persepsi berasal dari kata *perception* (Inggris) berasal dari bahasa latin *perception*; dari *percipare* yang artinya menerima atau mengambil (Sobur, 2003:445). Menurut kamus lengkap psikologi, persepsi adalah: (1) Proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektif dengan bantuan indera,

(2) Kesadaran dari proses-proses organis, (3) (*Titchener*) satu kelompok penginderaan dengan penambahan arti-arti yang berasal dari pengalaman di masa lalu, (4) variabel yang menghalangi atau ikut campur tangan, berasal dari kemampuan organisasi untuk melakukan pembedaan diantara perangsang-perangsang, (5) kesadaran intuitif mengenai kebenaran langsung atau keyakinan yang serta merta mengenai sesuatu (Chaplin, 2006:358).

Definisi persepsi menurut para ahli sangat beragam, seperti yang dikemukakan berikut ini. Persepsi merupakan proses menurut Epstein & Rogers (dalam Stenberg, 2008:105) adalah seperangkat proses yang dengannya kita mengenali, mengorganisasikan dan memahami cerapan-cerapan inderawi yang kita terima dari stimuli lingkungan.

Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses yang menggabungkan dan mengorganisir data-data indera kita (penginderaan) untuk dikembangkan sedemikian rupa sehingga kita dapat menyadari di sekeliling kita, termasuk sadar akan diri kita sendiri (Shaleh, 2009:110).

Menurut Wittig (1977:76) persepsi adalah proses menginterpretasikan stimulus oleh seseorang (*perception is the process by which a person interprets sensory stimuli*). Persepsi muncul dari beberapa bagian pengalaman sebelumnya.

Definisi persepsi yang diberikan oleh Desiderato (dalam Rakhmat, 1996:51) adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan

yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Persepsi ialah memberikan makna pada stimuli inderawi (sensory stimuli). Hubungan dengan persepsi sudah jelas. Sensasi adalah bagian dari persepsi. Walaupun begitu, menafsirkan makna informasi inderawi tidak hanya melibatkan sensasi, tetapi juga atensi, ekspektasi, motivasi, dan memori.

Persepsi dalam pengertian psikologi menurut Sarwono (2002:94) adalah proses pencarian informasi untuk dipahami. Alat untuk memperoleh informasi tersebut adalah penginderaan (penglihatan, pendengaran, peraba dan sebagainya). Sebaliknya, alat untuk memahaminya adalah kesadaran atau kognisi.

Menurut Moskowitz dan Ogel (dalam Walgito, 2003:54) persepsi merupakan proses yang integrated dari individu terhadap stimulus yang diterimanya. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa persepsi itu merupakan proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisme atau individu sehingga merupakan sesuatu yang berarti dan merupakan aktivitas yang integrated dalam diri individu.

Persepsi dalam pengertian psikologi merupakan pencarian informasi untuk dipahami. Alat untuk memperoleh informasi tersebut adalah penginderaan (penglihatan, pendengaran, peraba dan sebagainya). Sebaliknya, alat untuk memahaminya adalah kesadaran atau kognisi. Sedangkan Persepsi menurut Fielman (1999:126) adalah proses konstruktif yang mana kita menerima

stimulus yang ada dan berusaha memahami situasi (*Perception a contructive process by which we go beyond the stimuli that are presented to us and attempt to construct a meaningful situation*).

Sedangkan menurut Morgan (1987:107) persepsi mengacu pada cara kerja, suara, rasa, selera, atau bau. Dengan kata lain, persepsi dapat didefinisikan apa pun yang dialami oleh seseorang (*perception refers to the way the work, sound, feel, tastes, or smell. In other works, perception can be defined as whatever is experienced by a person*).

Persepsi adalah proses pengolahan informasi dari lingkungan yang berupa stimulus, yang diterima melalui alat indera dan diteruskan ke otak untuk diseleksi, diorganisasikan sehingga menimbulkan penafsiran atau penginterpretasian yang berupa penilaian dari penginderaan atau pengalaman sebelumnya. Persepsi merupakan hasil interaksi antara dunia luar individu (lingkungan) dengan pengalaman individu yang sudah diinternalisasi dengan sistem sensorik alat indera sebagai penghubung, dan diinterpretasikan oleh sistem syaraf di otak.

Sedangkan kepemimpinan merupakan aspek penting yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi, yakni menyangkut perilaku seorang pemimpin dalam rangka mempengaruhi para pegawai/karyawannya, sehingga para pegawai mau bekerjasama dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kepemimpinan menyangkut keberadaan

figure/sosok orang yang dipercaya menjadi pemimpin, yang dipandang memiliki kemampuan dan atau keterampilan lebih baik dibandingkan rata-rata dari pegawai lainnya. Kepemimpinan seseorang dalam organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi yang dipimpinnya. Keberhasilan manajemen sekolah juga sangat tergantung ada kepemimpinan atau pemimpin sekolah tersebut.

Vaughan dan Hogg (1995:168) menyatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai *leadership is getting other people to achieve the group's goals*, dengan demikian kepemimpinan adalah usaha menggerakkan orang lain untuk dapat mencapai tujuan bersama (kelompok). Jadi ciri adanya kepemimpinan apabila dipenuhinya elemen-elemen seperti keberadaan anggota (orang lain) yang dipimpin, ada orang yang memimpin, adanya kesepakatan bersama tentang tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada setiap organisasi pasti terdapat proses kepemimpinan, agar organisasi dapat berjalan dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Definisi kepemimpinan selanjutnya adalah *leadership is the process of influencing the behavior of other people toward group goals in a way that fully respects their freedom* (http://www.dor.org/leadership/definition_of_leadership.htm). Dari definisi tersebut ada beberapa hal berkaitan dengan aktifitas kepemimpinan. *Pertama* adalah *sebuah proses (a process)*, yakni bahwa kepemimpinan bukan sesuatu yang terjadi sesaat, akan tetapi berkaitan

dengan rentang waktu dan perilaku pemimpin yang ditampilkan. Membuat kepemimpinan yang efektif bukan merupakan suatu yang sederhana. *Kedua*, adalah *mempengaruhi (influencing)*, dan perlu ditegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah pemberian komando dan mengawasi, tetapi mempengaruhi, agar mereka mau melakukan aktifitas dalam rangka mencapai tujuan. *Ketiga*, adalah ... *perilaku orang lain... (the behavior of other people)* yaitu bahwa kepemimpinan difokuskan kepada perubahan perilaku orang lain. *Keempat*, adalah ...*tertuju kepada tujuan kelompok... (..toward group goals..)*, yaitu bahwa perilaku kepemimpinan ditujukan kepada pencapaian tujuan kelompok. Jadi kepemimpinan adalah suatu kegiatan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik individual maupun kelompok, agar mereka secara sadar dan rela untuk dapat mencapai tujuan bersama. Kemampuan mempengaruhi orang lain inilah yang membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin.

William A. Pasmore (1994: 5) mengatakan bahwa *the ability of organization to respond to further change*, oleh karenanya sekolah mestinya tidak tertinggal. oleh perubahan itu. Banyak sekali perkembangan dan perubahan lingkungan yang tidak dapat direspon oleh sekolah, disebabkan oleh cara berpikir para kepala sekolah yang kaku, kurang fleksibel yang disebabkan oleh visi yang dangkal, tanpa mampu memandang jauh ke depan. Fleksibilitas suatu sekolah yang perlu menjadi pemikiran para kepala sekolah adalah

bagaimana agar sekolah dapat menangkap aspirasi masyarakat, sehingga kebutuhan masyarakat yang dilayani. Kekakuan layanan sekolah seperti yang selama itu terjadi, justru hanya menjauhkan sekolah dari masyarakatnya.

Menurut Covey (1990: 1), pemikiran yang sinergi terjadi pada waktu pikiran atasan dan bawahan saling merangsang satu sama lain, dimana gagasan yang satu mengundang munculnya gagasan yang lain. Seorang kepala sekolah yang mengajukan gagasan kepada bawahan, dan kemudian muncul gagasan baru lainnya dari bawahan, atau sebaliknya, hal ini merupakan awal dari suatu sinergi.

Ciri dari suatu sinergi menurut Covey (1990: 1) adalah bahwa satu ditambah satu ada dua atau lebih. Jadi gagasan ke satu dan gagasan kedua dapat memunculkan gagasan ketiga, dan gagasan lainnya. Dubnn (dalam William A. Pasmore, 1994: 5) mengemukakan bahwa *autocratic leaders retain most of the authority for themselves. They typically make a decision and then announce it to their group*. Kematangan bawahan akan menentukan bagaimana perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin pada saat berusaha mempengaruhi bawahannya. Jika seorang pemimpin memahami makna dari tingkat kematangan tersebut maka ia akan mampu memilih pendekatan mana yang tepat untuk dilakukan.

Kepemimpinan otokratik mempunyai makna atau pengertian yang hampir sama dengan teori yang

dikemukakan oleh McGregor seperti yang dikutip Dubrin (dalam William A. Pasmore, 1994: 263) sebagai berikut: *the theory X or autocratic, manager makes these assumptions about worker; people dislike work and must be coerced, controlled, and directed toward organisational goals, most people like to be treated this way so they lm avoid respon sibility*. Kepemimpinan seperti ini lebih tepat digunakan pada organisasi yang masih baru dimana para pengawalnya masih baru dan belum mempunyai banyak pengalaman lapangan untuk melakukan tugas. Sekolah-sekolah baru yang dipimpin oleh kepala sekolah yang baru diangkat ataupun kepala sekolah yang berpengalaman, tetapi yang dihadapi adalah guru baru, maka kepemimpinan otoriter lebih tepat.

Dijelaskan oleh Gibb (dalam J. Salusu, 1996: 2003) ada empat unsur utama dalam kepemimpinan, yaitu: (1) pemimpin yang menampilkan kepribadian pemimpin, (2) kelompok, (3) pengikut yang muncul dengan berbagai kebutuhannya, sikap, serta masalah- masalahnya, dan (4) situasi, yang meliputi keadaan fisik dan tugas kelompok. Keempat unsur tersebut akan mempengaruhi efektifitas kepemimpinan. Seorang pemimpin tergantung oleh kekuatan pada dirinya, kekuatan pada anggotanya dan kekuatan pada situasi. Keberhasilan seorang pemimpin karena adanya bantuan dari anggota yang dipimpinnya. Anggota tidak hanya belerja untuk dirinya dalam kerangka kepentingan organisasi, tetapi mereka juga bekerja untuk memenuhi keinginan mereka sendiri. Blake dan

Mouton menjelaskan enam unsur yang lain untuk menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan. Tiga unsur pertama berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menggerakkan pengaruhnya terhadap dunia luar, yaitu: inisiatif, menyelidiki dan dukungan serta dorongan. Tiga unsur kedua berhubungan dengan bagaimana seorang pemimpin memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai hasil yang maksimum, yakni : memecahkan masalah, pengambilan keputusan, dan kritik.

Unsur inisiatif memungkinkan seorang pemimpin untuk memulai sesuatu ide baru untuk dilakukan atau bahkan menghentikan sesuatu yang sedang dikerjakan. Inisiatif memerlukan dukungan anggota dengan penuh antusias. Pada unsur menyelidiki, seorang pemimpin memerlukan informasi yang bersifat komprehensif mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Diperlukan kecermatan untuk mempelajari suatu masalah, prosedur yang harus ditempuh dan orang-orang yang terlibat di dalam pekerjaan yang dibidangnya. Aspek memberikan dukungan dan dorongan sangat penting bagi kepemimpinan seseorang. Seorang pemimpin perlu mendukung ide yang baik dalam suatu organisasi dan menyakinkan orang lain untuk mendukung ide tersebut. Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang baik yang dapat memberikan keuntungan kepada orang lain dan organisasinya. Unsur terakhir yaitu kritik diartikan sebagai menilai sesuatu yang telah diperbuat sehingga cenderung berorientasi pada pekerjaan

untuk meningkatkan efektifitas. Kepemimpinan sering diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan (Robert Dubin, 1987: 7).

George R. Terry (1960: 493) merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. Konsep kepemimpinan dan kekuasaan sangat memiliki keterkaitan. Kekuasaan menurut Stogdill (dalam Paul I lersey, 1982:176) merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Selanjutnya dikatakan oleh Hersey, Blanchard dan Natemeyer bahwa pemimpin hendaknya tidak hanya menilai perilaku-perilaku mereka agar mengerti bagaimana besarnya mereka mempengaruhi orang lain dan cara menggunakan kekuasaannya. Setiap organisasi adalah sistem yang memungkinkan seseorang dapat mengembangkan kekuasaannya untuk berbuat sesuatu atau tidak melakukan sesuatu.

Abraham Zaleznik dalam tulisan Robins (1996: 38) , menjelaskan bahwa pemimpin dan manajer itu sangat berbeda, pemimpin dan manajer berbeda dalam motivasi, cara berpikir, cara bertindak. Manajer cenderung mengambil sikap impersonal jika tidak pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi ciri orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan. Pemimpin bekerja dari posisi

berisiko tinggi, sering secara temperamental ingin mencari risiko dan bahaya. Manajer lebih suka bekerja dengan orang, menghindari aktivitas soliter (sendirian). Manajer berhubungan dengan orang-orang menurut peran yang mereka mainkan dalam suatu urutan peristiwa atau dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang memperhatikan gagasan, berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik.

Studi tentang efektivitas kepemimpinan yang lain yang berhubungan dengan pendekatan perilaku kepemimpinan adalah pendekatan gaya kepemimpinan. Pada dasarnya ada tiga kategori gaya kepemimpinan seperti yang dikembangkan oleh Lewin, Lippi dan White, yaitu otokratik, demokratik, dan *laisser-faire*. Gaya kepemimpinan yang otokratik, pemimpin cenderung bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Memimpin adalah identik dengan menggerakkan dan memaksa kelompok dan kekuasaan 1 pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsiran sebagai pemimpin adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban anggota hanyalah mengikuti dan menjalankan.

Gaya kepemimpinan yang demokratik, menafsirkan kepemimpinan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Sedangkan gaya kepemimpinan *laissez faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberi pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai sikap membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin seperti ini tidak pernah

memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan/tugas anggota-anggotanya.

Gatto (1992: 212) kemudian mencoba melengkapi empat gaya kepemimpinan, yaitu : gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegasi. Pada gaya direktif, pada umumnya pemimpin membuat keputusan-keputusan penting dan terlibat di dalam pelaksanaannya. Pemimpin hanya memberi sedikit kebebasan pada orang lain untuk bertindak sesuai dengan izinnya. Gaya konsultatif, dibangun atas gaya direktif, tetapi kurang otoriter. Pemimpin lebih banyak melakukan interaksi dengan anggota organisasi.

Fungsi pemimpin lebih banyak memberikan bimbingan, motivasi, dan konsultasi untuk mencapai tujuan. Pada gaya partisipatif, dan anggota. Pemimpin memberikan kepercayaan pada kemampuan para anggota untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Dalam gaya ini, para pemimpin lebih banyak mendengar, bekerja sama, serta memberikan dorongan dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan gaya delegasi, lebih mendorong kemampuan anggota untuk mengambil inisiatif. Pada gaya ini pemimpin kurang memberikan kontrol dan interaksi sehingga hanya tepat digunakan apabila anggota memperlihatkan tingkat kompetensi yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya tidak satu pun gaya kepemimpinan diterapkan sepenuhnya oleh seorang pemimpin. Masing-masing gaya akan memberikan kontribusi pada perilaku yang

ditampilkan oleh pemimpin sesuai dengan situasi kepemimpinan yang dihadapi.

Davis dan Newstrom (1999: 207) menambahkan penjelasan bahwa dua gaya kepemimpinan yang berbeda dapat diterapkan pada anggota kelompok, yaitu *consideration* dan *structure* yang juga dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja atau anggota dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas akan mengarahkan dan mengawasi anggotanya secara tertutup untuk menjamin tugas diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan anggotanya.

Sedangkan seorang pemimpin yang berorientasi pada anggotanya, mencoba untuk memberikan motivasi dibandingkan dengan mengawasi mereka. Pemimpin mendorong para anggotanya untuk melaksanakan tugas dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana kerja yang penuh persahabatan serta menjalin hubungan yang saling mempercayai dan menghormati dengan sesama anggota kelompok.

Gagasan tentang gaya kepemimpinan yang menekankan pada gaya yang secara aktif melibatkan anggota dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif, dan memusatkan perhatian pada para anggota organisasi dan pelaksanaan

tugas, telah didukung oleh beberapa penelitian dalam kepemimpinan yang dilakukan dari tahun 1940 sampai tahun 1960-an. Penelitian kepemimpinan telah dilakukan McGregor dengan konsep yang paling terkenal yaitu bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia, dan menyimpulkan bahwa seorang pemimpin yang menganut anggapan-anggapan teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otokratik. Sebaliknya, pemimpin yang mengikuti teori Y akan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratik. Sedangkan penelitian yang dilakukan di University of Michigan, para peneliti Ohio State University menemukan antara lain bahwa efektivitas seorang pemimpin tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin, tetapi pada situasi dimana gaya tersebut digunakan.

Blake dan Mouton (dalam Davis dan Newstrom, 1999: 209), dengan sistem misi manajerial (*Managerial Grid*), mengidentifikasi selang perilaku manajemen atas dasar berbagai cara yang membuat gaya berorientasi kepada tugas dan gaya yang berorientasi pada karyawan atau anggota. Menurut Blake dan Mouton, perilaku manajemen ini masing-masing dinyatakan sebagai suatu rangkaian kesatuan pada skala 1 sampai 9 yang berinteraksi satu dengan yang lainnya. Gaya pemimpin 1.1 tergolong pemimpin dengan perhatian rendah terhadap orang dan rendah terhadap tugas. Gaya pemimpin 1.9 adalah kekeluargaan (perhatian tinggi pada anggota), tetapi rendah perhatian terhadap tugas. Gaya pemimpin 9.1 gaya

otoriter, yaitu perhatian tinggi pada tugas tetapi rendah pada anggota. Gaya 5.5 adalah gaya manajemen jalan tengah baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Gaya 9.9 adalah demokratis, perhatian tinggi baik terhadap tugas maupun orang.

Jika dalam managerial grid, Blake dan Mouton berhasil mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang secara tidak langsung berhubungan dengan efektifitas, maka William J. Reddin (dalam Miftah Thoha, 272) menambahkan, gaya kepemimpinan itu selalu berhubungan antara pemimpin dengan tugas hubungan kerja. Menurut Reddin, gaya di tengah yaitu gaya 5.5 dari Blake dan Mouton dapat menjadi gaya yang efektif dan tidak efektif. Gaya yang efektif, merupakan pengembangan dari gaya dasar yang berada di tengah (gaya 5.5).

Ada empat gaya yang efektif, yaitu: (1) Eksekutif, gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. (2) Pencinta pengembangan (Developer), gaya ini memberikan perhatian penuh terhadap hubungan kerja dan perhatian yang kurang terhadap tugas-tugas. (3) Otokratis yang baik hati (*benevolent autocrat*), gaya ini memberikan perhatian yang penuh terhadap tugas dan perhatian yang kurang terhadap hubungan kerja. (4) Birokrat, gaya ini memberikan perhatian yang kurang pada tugas maupun hubungan kerja.

Sedangkan gaya yang tidak efektif terdiri dari: (1) Kompromis (Compromiser), gaya ini menekankan pada tugas dan hubungan kerja dalam

suatu situasi yang kompromistis. Missionari, gaya ini menekankan penuh pada hubungan kerja, tetapi perhatiannya kurang terhadap tugas sekalipun perilaku yang tidak sesuai. (2) Otokrat, gaya ini memberikan perhatian yang penuh terhadap tugas dan kurang terhadap hubungan kerja dengan perilaku yang tidak sesuai. (3) Lari dari tugas (Deserter), gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja.

Para ahli peneliti persoalan kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya terhadap pelaksanaan kerjanya dan kriteria-kriteria lain sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak pernah tetap. Pentingnya situasi telah banyak diakui oleh para ahli sangat memberikan pengaruh yang berarti terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin pada saat mempengaruhi anggotanya. Jumlah tipe perilaku kepemimpinan tertentu diperlukan untuk pelaksanaan kerja kelompok yang efektif. Tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat untuk setiap pemimpin dengan kondisi yang berbeda-beda.

Berbagai teori kepemimpinan di atas dapat didefinisikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas orang lain dalam organisasi. Sebagai seorang kepala sekolah di dalam mempengaruhi aktivitas bawahan atau anggota kelompok, dapat menerapkan berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kepemimpinan yang dihadapi. Untuk mewujudkan

tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah, seorang kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang akan disesuaikan dengan : (1). Visi yang dianut oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, (2). Pemahamannya terhadap kondisi bawahan, dan (3). Wawasan tentang kepemimpinannya.

Jadi yang dimaksud gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain dalam suatu organisasi. Dengan pengetahuan seperti ini, seorang pemimpin dapat memposisikan dirinya dengan melihat dan memahami jenis perilaku sesuai dengan gaya yang dipilihnya. Pemahaman terhadap tingkat kematangan kerja staf, juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang ditetapkan. Oleh karena ini menjadi penting bagi para pemimpin sekolah untuk mempelajari tentang gaya kepemimpinan tersebut.

Sedangkan penelitian lain yang pernah dilakukan Hindun Anwar (2012) tentang Korelasi antara Motivasi Berprestasi (X1) dan Penilaian Pengawas Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Kementerian Agama Kota (X2) dengan Kinerja Pengawas Madrasah (Y) sebesar 0,44 adalah sangat signifikan.

Kekuatan hubungan antara variabel Penilaian Pengawas Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Kementerian Agama Kota (X2) dengan Kinerja Pengawas Madrasah (Y) dengan mengontrol pengaruh variabel Motivasi Berprestasi (X1) didapat koefisien

korelasi parsial Penilaian Pengawas Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Kementerian Agama Kota (X2) dengan Kinerja Pengawas Madrasah (Y) $r_{y2.1} = 0,39$.

Penelitian Hindun Anwar tahun 2012 berbeda dengan yang dilakukan penulis sekarang, baik dari segi sasaran penilaian pengawas maupun metodologi analisis data yang diolah, yaitu menggunakan metode deskriptif korelasional kuantitatif. Sedangkan kajian makalah ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan sasaran persepsi peserta diklat pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah di wilayah binaan pengawas yang bersangkutan. Selanjutnya pengawas yang menjadi sasaran kajian makalah ini adalah peserta diklat pengawas PAI. Selain itu, meskipun sama-sama pimpinan suatu unit kerja, kepala sekolah dengan tugas pokoknya sangat berbeda karakternya dengan karakter kepemimpinan kepala kantor kementerian agama. Begitu pula tugas dan fungsi kepala sekolah dengan kepala kantor Kementerian Agama. Kepala sekolah mengelola lingkup kerja dari satuan pendidikan yang lebih kecil baik dari sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana. Sedangkan kepala kantor Kementerian Agama memiliki unit kerja yang lebih luas dan sarana prasarana lebih besar.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penulisan makalah ini deskripsi kualitatif dengan mengambil sasaran kajian substantif persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini mengambil

informasi dan data dari 30 peserta pengawas PAI dari Diklat Teknis Substantif Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan pada tanggal 5 – 15 Juli 2017.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

Untuk menjangkau informasi penulis menyebarkan questioner kepada peserta diklat yang bisa dilihat dalam daftar pertanyaan berikut ini, yaitu: (1) Kepala Sekolah bersikap demokratis dalam memimpin. (2) Kepala Sekolah memberikan pengarahan terlebih dulu sebelum memberi tugas kepada guru. (3) Kepala Sekolah memberi kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. (4) Kepala Sekolah menciptakan suasana kerja penuh persahabatan dan saling mempercayai. (5) Kepala Sekolah mau bekerja sama dengan para guru dan pengawas dalam proses pengambilan keputusan. (6) Kepala Sekolah menghormati tiap pendapat orang lain. (7) Kepala Sekolah

menghargai pengawas PAI yang datang ke sekolah. (8) Kepala Sekolah kooperatif ketika pengawas PAI melakukan supervisi akademik (kunjungan kelas). (9) Kepala Sekolah memberi respon positif atas saran pengawas PAI tentang peningkatan imtaq bagi peserta didik. (10) Kepala Sekolah memberi fasilitas media pembelajaran PAI dengan lengkap. Berdasarkan hasil jawaban responden diperoleh data sebagai berikut. Item pertanyaan nomor 1 mendapatkan skor 79,166. Item pertanyaan 2 mendapat skor 75. Item pertanyaan nomor 3 mendapatkan skor 75. Item pertanyaan nomor 4 mendapatkan skor 79,166. Item pertanyaan nomor 5 mendapatkan skor 79,166. Item pertanyaan nomor 6 mendapatkan skor 80,833. Item pertanyaan nomor 7 mendapatkan skor 79,166. Item pertanyaan nomor 8 mendapatkan skor 80,833. Item pertanyaan nomor 9 mendapatkan skor 76,666. Item pertanyaan nomor 10 mendapatkan skor 76,666. Dengan demikian dapat diperjelas bahwa skor nilai dan predikat tiap item pertanyaan sebagai berikut.

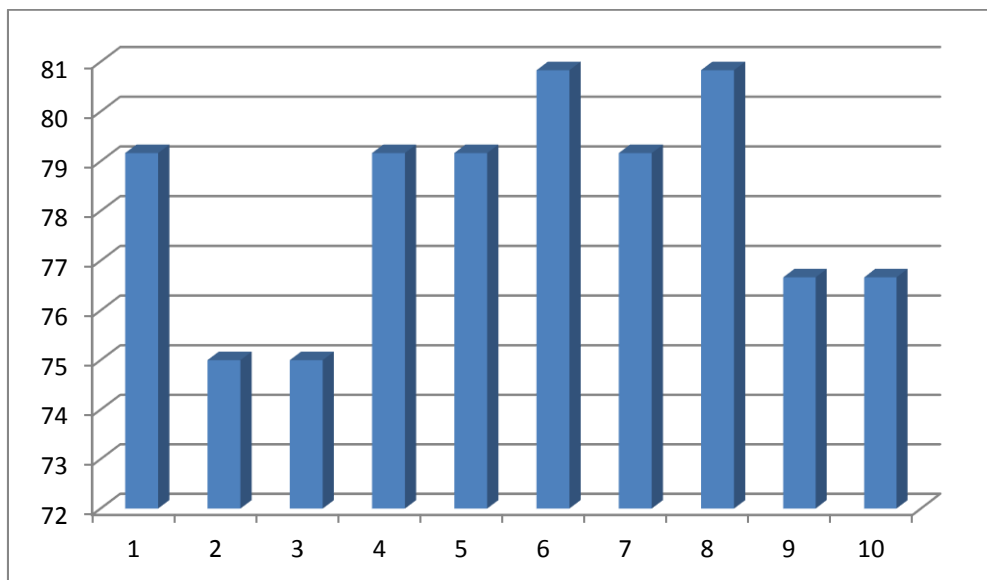
Tabel 1. Skor Persepsi Pengawas terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Butir Pernyataan	Skor perolehan	Keterangannya
1.	Kepala Sekolah bersikap demokratis dalam memimpin	79,166	Baik
2.	Kepala Sekolah memberikan pengarahan terlebih dulu sebelum memberi tugas kepada guru	75	Baik

3.	Kepala Sekolah memberi kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan	75	Baik
4.	Kepala Sekolah menciptakan suasana kerja penuh persahabatan dan saling mempercayai.	79,166	Baik
5.	Kepala Sekolah mau bekerja sama dengan para guru dan pengawas dalam proses pengambilan keputusan	79,166	Baik
6.	Kepala Sekolah menghormati tiap pendapat orang lain.	80,833	Baik
7.	Kepala Sekolah menghargai pengawas PAI yang datang ke sekolah	79,166	Baik
8.	Kepala Sekolah kooperatif ketika pengawas PAI melakukan supervisi akademik (kunjungan kelas)	80,833	Baik
9.	Kepala Sekolah memberi respon positif atas saran pengawas PAI tentang peningkatan imtaq bagi peserta didik	76,666	Baik
10.	Kepala Sekolah memberi fasilitas media pembelajaran PAI dengan lengkap	76,666	Baik

Keterangan: Skor nilai rata – rata = 78,166 (Baik). Nilai tiap - tiap item pernyataan Persepsi Pengawas PAI terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat dilihat dalam gambar histogram berikut ini.

Diagram 1. Nilai Tiap Pernyataan Persepsi Pengawas PAI Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah



Berikut nilai rata-rata pernyataan Persepsi Pengawas PAI terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu 78 (kategori Baik) yang dapat dilihat dalam gambar histogram berikut ini.

2. Pembahasan

Hasil analisis item pernyataan persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada nomor 1 yaitu "Kepala Sekolah bersikap demokratis dalam memimpin" diperoleh skor nilai 79,166. Artinya, hasil penilaian 30 orang peserta Diklat Pengawas PAI diperoleh nilai rata-rata sebesar 79,166 dengan predikat baik.

Hasil analisis item pernyataan persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada nomor 2 yaitu "Kepala Sekolah memberikan pengarahan terlebih dulu sebelum memberi tugas kepada guru" diperoleh skor nilai 75. Artinya, hasil penilaian 30 orang peserta Diklat Pengawas PAI diperoleh nilai rata-rata sebesar 75 dengan predikat baik.

Hasil analisis item pernyataan persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada nomor 3 yaitu "Kepala Sekolah memberi kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan" diperoleh skor nilai 75. Artinya, hasil penilaian 30 orang peserta Diklat Pengawas PAI diperoleh nilai rata-rata sebesar 75 dengan predikat baik.

Hasil analisis item pernyataan persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada nomor 4 yaitu "Kepala Sekolah menciptakan suasana kerja penuh persahabatan dan saling mempercayai." diperoleh skor nilai 79,166. Artinya, hasil penilaian 30 orang peserta Diklat Pengawas PAI

diperoleh nilai rata-rata sebesar 79,166 dengan predikat baik.

Hasil analisis item pernyataan persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada nomor 5 yaitu "Kepala Sekolah mau bekerja sama dengan para guru dan pengawas dalam proses pengambilan keputusan" diperoleh skor nilai 79,166. Artinya, hasil penilaian 30 orang peserta Diklat Pengawas PAI diperoleh nilai rata-rata sebesar 79,166 dengan predikat baik.

Hasil analisis item pernyataan persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada nomor 6 yaitu "Kepala Sekolah menghormati tiap pendapat orang lain.." diperoleh skor nilai 80,833. Artinya, hasil penilaian 30 orang peserta Diklat Pengawas PAI diperoleh nilai rata-rata sebesar 80,833 dengan predikat baik.

Hasil analisis item pernyataan persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada nomor 7 yaitu "Kepala Sekolah menghargai pengawas PAI yang datang ke sekolah." diperoleh skor nilai 79,166. Artinya, hasil penilaian 30 orang peserta Diklat Pengawas PAI diperoleh nilai rata-rata sebesar 79,166 dengan predikat baik.

Hasil analisis item pernyataan persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada nomor 8 yaitu "Kepala Sekolah kooperatif ketika pengawas PAI melakukan supervisi akademik (kunjungan kelas)." diperoleh skor nilai 80,833. Artinya, hasil penilaian

30 orang peserta Diklat Pengawas PAI diperoleh nilai rata-rata sebesar 80,833 dengan predikat baik.

Hasil analisis item pernyataan persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada nomor 9 yaitu "Kepala Sekolah memberi respon positif atas saran pengawas PAI tentang peningkatan imtaq bagi peserta didik." diperoleh skor nilai 76,666. Artinya, hasil penilaian 30 orang peserta Diklat Pengawas PAI diperoleh nilai rata-rata sebesar 76,666 dengan predikat baik. Hasil analisis item pernyataan persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah pada nomor 10 yaitu "Kepala Sekolah memberi fasilitas media pembelajaran PAI dengan lengkap." diperoleh skor nilai 76,666. Artinya, hasil penilaian 30 orang peserta Diklat Pengawas PAI diperoleh nilai rata-rata sebesar 76,666 dengan predikat baik.

Dari semua perolehan nilai item pernyataan diatas dikumulatifkan dan selanjutnya diperoleh nilai rata-rata adalah 78,166, dengan predikat baik.

Selain penyebaran angket kepada responden (peserta diklat pengawas PAI), penulis juga melakukan wawancara yang dipilih secara acak sesuai dengan jenjang satuan pendidikan yang dibinanya sebanyak 20 % dari jumlah responden atau sebanyak 3 orang; yaitu 1 orang perwakilan dari pengawas PAI pada SD, 1 orang perwakilan dari pengawas PAI pada SMP, dan 1 orang perwakilan dari pengawas PAI pada SMA/K.

Abd. Somad (bukan nama sebenarnya) peserta pengawas PAI pada SD menuturkan kepada penulis, "sepanjang saya menjadi pengawas dan

kini sudah 10 tahun menjabat sebagai pengawas di Kabupaten Lombok Barat Provinsi Nusa Tenggara Barat, alhamdulillah penerimaan kepala sekolah terhadap pengawas PAI ketika melakukan supervisi akademik baik. Kepala SD memberikan fasilitas media dan sarana pembelajaran yang dibutuhkan guru PAI."

Siti Aisyah (bukan nama sebenarnya) dari Kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat mengungkapkan, "sikap kepemimpinan kepala SD di wilayah binaan kami cukup demokratis dan peduli terhadap guru kelas maupun guru PAI. Saran-saran dari pengawas sekolah maupun pengawas PAI diterima. Bahkan untuk meningkatkan imtaq di kalangan peserta didik, para kepala SD serentak tiap hari Jumat pagi melakukan tadarus bersama di halaman sekolah dan dilanjutkan dengan salat Dhuha."

Nurul, pengawas PAI pada SMP mengungkapkan "sebagian besar sikap kepemimpinan kepala SMP di wilayah binaan kami peduli dan *well come*. Memang ada kepala SMP yang malas menemui pengawas PAI yang melakukan supervisi akademik; tapi populasinya tidak banyak bila dibandingkan yang bersikap peduli."

Amin, pengawas PAI pada SMP Jakarta Selatan mengungkapkan pengalamannya, "kepemimpinan kepala SMP di Jakarta Selatan memang beragam, permasalahannya apakah pengawas PAI cukup memberikan informasi kedinasan tentang pengembangan keagamaan di sekolah atau tidak. Bagi pengawas yang selalu memberikan informasi terbaru dan kreatif dalam membina guru PAI, maka

kepala sekolah cukup segan terhadap pengawas PAI tersebut.”

Sedangkan Sulaiman, pengawas PAI pada SMA yang telah berpengalaman 11 tahun sebagai pengawas PAI di Jakarta Selatan, mengungkapkan “pengawas PAI melakukan supervisi akademik ke sekolah diibaratkan bertamu ke rumah tetangga. Tata krama dan tujuan bertamu harus jelas. Jika ingin minta data, pengawas harus datang disertai instrumen yang sesuai dengan peruntukannya.”

Senada dengan Sulaiman, Karim (bukan nama sebenarnya) pengawas PAI SMA Kota Sorong Provinsi Papua Barat, menganggap dirinya adalah mitra kepala sekolah dan guru PAI. Kehadiran pengawas PAI ke sekolah memberikan informasi dan membina guru PAI agar pembelajaran pendidikan agama berkembang dan kondusif. Ketika datang ke sekolah tentu saja pengawas perlu melakukan pendekatan kepada kepala sekolah, karena tiap sekolah dipimpin oleh orang yang berbeda dan gaya kepemimpinannya pun berbeda. Selama ini sikap kepemimpinan kepala sekolah cukup responsif dan akomodatif atas program dan saran – saran dari pengawas PAI.”

Berdasarkan ungkapan para pengawas PAI pada SD, SMP, dan SMA di atas ternyata kepemimpinan kepala sekolah memiliki baik. Artinya, sikap kepemimpinan kepala sekolah akomodatif, responsif dan peduli terhadap warga sekolah, termasuk aktivitas guru PAI dan pengawas PAI.

Berdasarkan analisis nilai 10 (sepuluh) item pernyataan tentang persepsi pengawas PAI terhadap

kepemimpinan kepala sekolah diperoleh sebesar 78,166 (Baik). Kriteria diatas didukung oleh hasil wawancara terhadap para pengawas PAI pada SD, SMP dan SMA/K yang dapat dinyatakan, bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki sikap baik.

PENUTUP

1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis nilai 10 (sepuluh) item pernyataan tentang persepsi pengawas PAI terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan didukung oleh hasil wawancara terhadap para pengawas PAI pada SD, SMP, dan SMA, bahwa kepemimpinan kepala sekolah SD, SMP dan SMA memiliki sikap baik.

2. Saran

Mengingat sikap kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru dan hubungan antar lembaga terkait, maka dikesempatan ini penulis merekomendasikan sebagai berikut.

- a. Pengawas sekolah maupun pengawas PAI hendaknya saling bekerjasama mengingat sikap kepemimpinan kepala sekolah, misalnya melalui kegiatan workshop, FGD dan forum pengkajian permasalahan tentang pendidikan dan spritual bulanan, dan sebagainya.
- b. Guru kelas atau guru mata pelajaran hendaknya sering melakukan dialog dan forum pengkajian permasalahan yang dihadapi di sekolah, baik yang

bersipat kedinasan maupun kedinasan atau keagamaan, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abudin Nata. 2001. *Persepektif Islam Tentang Pola Hubungan Guru-Murid*. Jakarta: Raja Grafindo
- Atkinson dkk, 1987. *Pengantar Psikologi Jilid II*, Intereksa Batam
- Bimo Walgito. 1994. *Pengantar Psikologi Umum*, Yogyakarta: Andi Offsed
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara,.
- Coffey, Robert E., Curtis W. Cook «Sc Phillip L. Hunsaker. 1994. *Management and Organisational Behavior*, Illionis: Irwin, Austen Press.
- Covey,. 1990. *The Seven Habits of Highly Effective People*, Cover: Leadership Center.
- Cohen, William A. 2002. *The New Art of The Leader; Seni Baru Kepemimpinan*. Alih bahasa: Hendrikus Leko, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Crosby, Philip. B. 1979. *Quality is Free*. New York : New American Library
- Danim. Sudarwan. 2005. *Visi Baru Manajemen*. Dari Unit Birokrasi ke lembaga Akademik. Jakarta : Bumi Aksara
- Deming. W. Edward. 1986. *Out Of Crisis*. Cambridge : Massachusetts Institute of Technologi.
- Dirawat, Dkk. 1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional
- Dubin, Robert. 1951. *Human delation in Administration, The Sociology oj Organisation with reading and cases* (New York: Prantice Handbook Company, 1951), seperti yang dikutip oleh Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1987).
- Echols, John M. dan Hasan Shadily, 1992. *Kamus Inggris Indonesia*. Penerbit: Gramedia, Jakarta.
- Gatto, Rex P., 1992. *Teamwork Through Flexible Leadership*. Pittsburgh: CTA. Press.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, dalam Mgs. Nazarudin, 2007, *Manajemen Pembelajaran*. Yogyakarta: Teras
- Hodgetts & Kuratko, dalam Mgs. Nazarudin, 2007, *Manajemen Pembelajaran*. Yogyakarta: Teras

- Jackshon dan Musselman, dalam Mgs. Nazarudin, 2007. *Manajemen Pembelajaran*. Yogyakarta: Teras
- Jalaluddin Rahmat, 1984. *Psikologi Umum*. Bandung: Alumni
- Kartini Kartono. 1984. *Psikologi Umum*. Bandung: Alumni
- Koswara, Soeharni. 2006. *Pengantar Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya
- Newstrom, John and Keith Devis, 1999. *Organisation Behavior Human Behavior Work*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Noah Webster L.L.D., dalam Nazarudin Rahman, 2004. *Reformasi Manajemen Madrasah*, Palembang, Kanwil Dep. Agama Provinsi Sumatera Selatan
- Pasmore, William A. 1994. *Creating Strategic Change, Designing the Flexible High-Performing Organisation*, New York: John Wiley & Sons, Inc..
- Robins, Stephen P., 1996. *Organisation Behavior*. (New Jersey: Englewood Cliffs.
- Ruky, Ahmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia
- Salusu, J., 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo
- Samsul Nizar. 2002. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Pers
- Sarlito Wirawan Sarwono. 1976. *Pengantar Psikologi*. Jakarta: Bulan Bintang
- Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto. 1998. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara
- Soetopo. 1994. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara
- Stogdill, RM., 1974. *Handbook of Leadership*, New York: The Free Press), dalam Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, *Management of Organisational Behavior, Utilising*
- Terry, George R., 1960. *Principle of Management 3rd.edt.*, Homewood. Illinois: Irwin, Inc.
- Vaughan, Graham & Michael Hogg,. 1995. *Introduction to Social Psychology** Sydney: Prentice Hall.
- Wahyusumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*: Jakarta, Ghalia Indonesia
- Yukl. Gary. 1994. *Leadership in Organisations*. Prentice Hall International.